

## РУССКОЕ ОБЩЕСТВО ПАРОХОДСТВА И ТОРГОВЛИ: ЭВОЛЮЦИЯ ДОГОВОРНЫХ ОТНОШЕНИЙ СО СЛУЖАЩИМИ В 1856 – 1876 гг..

История оформления договорных отношений между владельцами и наемными работниками (служащими) Русского общества пароходства и торговли (РОПиТ) – крупнейшей судоходной компании страны во второй половине XIX – начале XX века, представляет интерес как в плане исследования социально-экономических преобразований в стране на этапе «великих реформ», так и с точки зрения анализа процессов, которые происходили в отечественной деловой жизни с учетом совершенствования практики акционерного дела в 1860-1870-х гг. Обращение к первому двадцатилетию работы Общества (до начала русско-турецкой войны 1877-1878 гг.) позволяет рассмотреть особенности выработки и реализации требований, регламентировавших деятельность персонала применительно к перспективам развития акционерного общества в условиях меняющейся хозяйственной, институциональной и геополитической среды деловых операций. Конечная дата связана с началом войны, повлекшей участие судов и служащих компании в боевых действиях с сопутствующим приостановлением ранее заключенных договорных отношений.

Под служащими компании подразумеваются, согласно ее организационной структуре, экипажи кораблей (включая капитанов), персонал центральных органов управления (Петербург и Одесса) и местных агентств, обслуживавших внутрироссийские и зарубежные морские и речные судоходные линии, а также занятые на принадлежащих компании промышленных предприятиях работники. Создание и деятельность Общества следует рассматривать как первый в российской истории опыт осуществления государственно-частного партнерства (ГЧП), определяющей

задачей которого являлась активизация хозяйственной жизни, прежде всего за счет развития судоходства и выстраивания прибрежной инфраструктуры, на обширной территории черноморского региона России. В общих чертах используемая структура ГЧП функционировала в виде «ВОО» – Build, Own, Operate (построй, владей, управляй). При своем учреждении и функционировании РОПиТ выступало как проектная компания с соответствующим типом финансирования, подразумевавшим привлечение необходимых денежных средств путем их генерирования в процессе реализации обширного инфраструктурного проекта региональной направленности.

В заявленный период происходило складывание целостной хозяйственной и институционально-организационной модели операций РОПиТ. Эта модель соответствовала новаторскому характеру осуществления его собственниками – правительством (приобрело 33,35% акций) и частными лицами, – проектного подхода (в своих основных чертах отражен в уставе компании) к инфраструктурным преобразованиям, ориентированным на укрепление социально-экономического и оборонного потенциала северного и восточного Причерноморья. Под проектной деятельностью понимается сфера функционирования РОПиТ, в рамках которой определялись и достигались поставленные его собственниками цели с учетом согласования интересов компании с возможностями осуществления инфраструктурных преобразований, в том числе по объему привлекаемых ресурсов (интеллектуальных, трудовых, финансовых, материальных, и т.д.) и планируемых работ, а также затрачиваемого времени и обретаемого в итоге качества при существующих тех или иных экономических, социальных и геополитических рисках.

В числе прочих слагаемых реализуемого проекта отметим уставное положение, согласно которому правительство в «видах поощрения и поддержания» РОПиТ производило со времени открытия его регулярных (срочных) рейсов ежегодные помильные выплаты, которые варьировались в

первое десятилетие в зависимости от каждой из открываемых судоходных линий от 2 руб. 50 ½ коп. до 5 руб. 22 коп. за милю. По истечении первых десяти лет эта плата уменьшалась ежегодно на 5%, то есть последний двадцатый год составлял лишь 50% первоначальной суммы [3, с. 8-9]. Иначе говоря, наряду с многолетней поддержкой имело место своеобразное поощрение со стороны властей к более последовательному обретению компанией финансово-экономической самостоятельности.

Целью деятельности акционерной компании объявлялись (в соответствии с уставом РОПиТ, подписанным императором Александром II 3 августа 1856 г.), не только устройство и эксплуатация морских и речных судоходных линий в Черноморско-Азовском бассейне, а также поддержание транспортного сообщения с русскими и иностранными портами других регионов, но и, в целом, развитие «торговли Южного края России»<sup>1</sup>. Подобная масштабная цель, как впоследствии оценивал ее распорядительный директор компании Н.М.Чихачев, предполагала, что «успех нашего дела, кроме своего естественного развития, наиболее зависит от лучшего состава и благонадежности его исполнителей». Одним из первых шагов на пути формирования кадрового состава Общества стало назначение таких жалований, которые «в то время давали не только безбедное существование, но и некоторую возможность, посредством остатков или сбережений, обеспечивать свое будущее»<sup>2</sup>. Другими словами, руководство компании в лице членов правления в Петербурге и управляющего главной конторой в Одессе первоначально не предоставляло служащим гарантий безбедного существования в старости, но обеспечивало вместе с тем более высокий уровень фиксированных окладов, чем это имело место при соответствующей квалификации в государственных учреждениях<sup>3</sup>. Важность данного подхода объяснялась и тем, что РОПиТ получило право нанимать работников из числа государственных служащих, в том числе имеющих профессиональное

---

<sup>1</sup> Устав Русского общества пароходства и торговли. СПб.: тип. Д.Кесневиля, 1856. С.3

<sup>2</sup> Российский государственный исторический архив (РГИА). Ф.107. Оп.1. Д.352. Л.1

<sup>3</sup> Там же.

образование: морских офицеров и офицеров с инженерной подготовкой (по Горному департаменту), механиков, машинистов, медиков и т.д. Эта возможность приобретала тем большее значение, если учесть, что при образовании компании одной из главных проблем в ее работе признавалось отсутствие профессионально подготовленных служащих<sup>4</sup>.

Еще одним важным аспектом подбора персонала становилось открытие в российских и иностранных портах агентств компании, призванных способствовать реализации ее интересов в сфере судоходства, а также взаимодействия на местах с властными и деловыми учреждениями. Знание отечественной и зарубежной практики хозяйственных, общественно-политических и социокультурных отношений предполагало не только соответствующий уровень профессиональной подготовки, но и наличие необходимых организационных и коммуникативных качеств претендентов на должности агентов. Первоначально представительства РОПиТ были учреждены в Константинополе, Керчи, Херсоне, Николаеве, Евпатории, Феодосии и Севастополе. Одновременно были выделены средства для найма «вольных матросов», а также открыт усиленный набор служащих в главную контору в Одессе<sup>5</sup>. Первыми распорядительными директорами стали Н.А.Аркас, призванный курировать организационную и техническую сторону дела, и Н.А.Новосельский, определявший финансово-экономические параметры операций Общества.

Интересной представлялась позиция Н.А.Новосельского, видевшего перспективу развития коммерческих операций компании в поиске более совершенных стимулов, обеспечивавших рост эффективности работы ее служащих на уровне как центральных, так и местных подразделений. Уже осенью 1857 г. он предложил систематизировать организационную структуру местных представительств, предоставив агентам право самим подбирать себе работников: первого помощника, заведующих товарным и пассажирским

---

<sup>4</sup> Отчет Высочайше утвержденного Русского общества пароходства и торговли с 3 августа 1856 г. по 31 декабря 1857 г. СПб.: тип. Товарищества «Общественная польза», 1858. С.22

<sup>5</sup> Там же. С.26-28

отделениями, помощника по таможенной части и конторщика. Вместе с тем Новосельский поставил перед членами правления вопрос, согласно которому «избирая агентами иностранных купцов, может ли Русское общество надеется во всех случаях находить в них горячее сочувствие не только интересам Общества, но даже и России, в особенности же если интересы эти не будут согласны с интересами их отечества?»<sup>6</sup>. Опыт дальнейшей деятельности РОПиТ не позволил однозначно ответить на этот вопрос (учитывая, что в число агентов продолжали приглашаться и иностранные подданные), тем более с точки зрения желаемого профессионализма в работе административного аппарата. По крайней мере, Новосельскому спустя два года пришлось указать как на «истину» выгодность «иметь агентами местных специалистов»<sup>7</sup>.

Весной 1858 г. Н.А.Новосельский делает значимый шаг по пути реформирования РОПиТ, заявив о необходимости более гибкого подхода к реализации уставных требований. По его мнению, хотя «собственная выгода» пароходства заключается в том, чтобы в дальнейшем «зарабатывать все количество помильной платы, даруемой правительством» применительно к срочным (регулярным) рейсам, РОПиТ тем не менее должен «направлять свои линии на те пункты, какие признает в то время выгоднейшими, для извлечения наибольших доходов, что совершенно соответствует и цели правительства». Как предполагалось, подобный подход обеспечит в будущем конкурентные преимущества в «соперничестве» с иностранными пароходными компаниями. На собрании акционеров 14 апреля 1858 г. позиция Новосельского получила поддержку присутствующих, в том числе из числа тех, кто представлял интересы правительства<sup>8</sup>. Спустя полгода, 16 сентября, Александр II утвердил изменения в деятельности компании, в соответствии с которыми «независимо от срочных обязательных по Уставу рейсов, пароходы Общества могут по мере надобности и представляющихся

---

<sup>6</sup> РГИА. Ф. 107. Оп. 1. Д. 30. Л.15,21

<sup>7</sup> Там же. Д.61. Л.60

<sup>8</sup> Там же. Д. 58. Л. 31, 36

выгод посещать многие порты, которые не были поименованы в Уставе», что давало «сообразно коммерческим требованиям» возможность направлять пароходы в порты не только Черного и Азовского морей, но также Средиземного моря и Атлантического океана до Англии и Бельгии включительно<sup>9</sup>. Это же решение обусловило более активное открытие агентств как в российских, так и зарубежных приморских городах.

Расширение сферы деятельности РОПиТ обусловило ряд изменений в деятельности агентов. К области их интересов начинают относиться не только вопросы поддержки судоходных операций компании, но и информирование руководства об общей социально-экономической и общественно-политической ситуации на местах. Отметим в частности переписку в 1858 г. агента в Константинополе Э.Р.Штейгера о способах налаживания неформальных отношений с представителями турецкого правительства, а также сообщения агента в Триесте А.Я.Павлова, подробно описывавшего весной 1859 г. политическое положение на Апеннинском полуострове и адриатическом регионе в связи с начавшейся австро-итало-французской войной<sup>10</sup>.

1859 операционный год должен был, по мысли Н.А.Новосельского, стать поворотным с точки зрения повышения эффективности операций РОПиТ. 26 мая директор-распорядитель заявил о «новых началах» в деятельности компании. Принимается решение создать в Одесской конторе несколько отделений: распорядительное, коммерческое, хозяйственное, морское, техническое, счетное и контрольное. Существовавшее ранее товарно-пассажирское отделение преобразовывалось в Одесское агентство. Одновременно Новосельский заявляет о важности концептуального пересмотра характера функционирования административного аппарата: «прежде всего я желал бы, чтобы бюрократический порядок, с которым каждому из нас более или менее трудно расстаться, был решительно

---

<sup>9</sup> Там же. Л.82-83

<sup>10</sup> Там же. Д.30. Л.93; Д. 61. Л.81-83

устранен. Порядок этот, основанный на недоверии, выражается в подробной и мелочной опеке над каждым шагом подчиненного и влечет за собой бесплодную переписку о разрешении таких вопросов, которые с большей пользой для дела могут разрешаться на месте отдельными исполнителями. Лишая подчиненных энергии и самостоятельности, начало это порождает общее с их стороны равнодушие к делу, а со стороны распорядителя требует неестественного всеведения и столь же противоестественного напряжения сил. Распорядитель, проникнутый этим началом, делая распоряжение, указывает с точностью и самый способ исполнения, предусматривая таким образом тысячи случайностей, могущих встретиться на пути исполнения и забывая, что тысяча первая может разрушить все его соображения». В противоположность этому порядку Новосельский предлагает иной, *«связывая по возможности личные интересы служащих с интересами самого Общества»* и предоставляя заведующим отдельными подразделениями компании *«возможно полную самостоятельность»* [выделено в источнике – М.Б.].

Какие же конкретные шаги предпринимаются в избранном направлении? Прежде всего, при Одесской конторе начинают еженедельно созываться Совещательные собрания, с представленными в них руководителями подразделений. Здесь обсуждаются вопросы, связанные с согласованием работы «отдельных частей» компании. Как полагал Н.А.Новосельский, такая деятельность полезна «и для всего дела, и для самих служащих, потому что, вызывая на пользу Общества все умственные и нравственные силы служащих, в то же время предоставляет каждому из них возможность заявить пред правлением и гг. акционерами свои заслуги и таким образом упрочить свое положение, независимо от личных отношений и всяких других случайностей. Совещательное собрание может, наконец, согласно давнишнему моему желанию, развить корпоративный дух, образовать общественное мнение между служащими и мало-по-малу

способствовать правильной оценке их способностей и заслуг»<sup>11</sup>. Первое собрание состоялось 14 ноября 1859 г. В дальнейшем заседания проходили до мая 1860 г., подробно освещаясь на страницах издаваемого в Одессе «Листка Русского общества пароходства и торговли». Тогда же, в ноябре 1859 г., Н.А.Новосельский проводит еще ряд преобразований, в том числе определяет новые штаты для агентств, с одновременным переводом их содержания на процентную долю от полученной прибыли. Применительно к этой схеме руководителям агентств предоставляется «полная самостоятельность» в комплектовании штата служащих. Остается добавить, в том же году последовал 100% рост выручки. Рентабельность активов возросла до 6,8%, акционерного капитала – 7,7%<sup>12</sup>.

Открытие несрочных (нерегулярных) рейсов, целиком определявшихся наличием необходимого для перевозок объема грузов и количества пассажиров, заметно усложнило работу административного аппарата РОПиТ. Здесь следует также учитывать открытие в 1859 г. боевых действий на Западном Кавказе (в Черкесии), ознаменовавшее наступление последнего этапа в Кавказской войне. По мере быстрого увеличения числа рейсов, в том числе по перевозке казенных грузов и военнотружущих, возрастали нагрузки, испытываемые как судовыми командами, так и работниками главной конторы в Одессе и местных агентств. Общая ситуация в компании, прежде всего с точки зрения стабильности финансового положения и эффективности функционирования управленческих структур, вызывало все большие опасения у членов правления в Петербурге. Н.А.Новосельский в связи с этим счел нужным подчеркнуть влияние не только хозяйственных факторов, но и своего рода социокультурных, а именно – «нравов такой большой разноплеменной, разношерстной семьи какова наша. Не обижая никого, я не могу однако ж не сказать, что большая часть очень расположена к тому, чтобы побольше получать, и поменьше делать; а антагонизм между

---

<sup>11</sup> Там же. Д. 107. Л.1

<sup>12</sup> Отчет и Объяснительная записка к отчету Русского общества пароходства и торговли за 1860 год. СПб.: тип. Товарищества «Общественная польза». 1862. С.77-78



командирами и агентами, а различие каст, а непривычка к аккуратной отчетности наших храбрых и бравых моряков, а поползновения некоторых агентов оттянуть общую кроху в свою норку и проч. и проч.»<sup>13</sup>. Рост масштабов судоходных операций, сопровождавшийся увеличением расходов на обслуживание многочисленных пароходов (в 1860 г. их количество достигло 40) и содержание разрастающегося административного аппарата, требовал поиска новых решений в целях обеспечения эффективности работы компании как в стратегическом, так и оперативном плане.

1860 г. стал в этом смысле переломным для деятельности РОПиТ. Последовало резкое увеличение расходов и почти двукратное снижение рентабельности активов и собственного капитала, сопровождавшиеся уменьшением как валовой (на 13,5%), так и чистой (на 45,8%) прибыли<sup>14</sup>. Соответственно дивидендные выплаты сократились на 33,2%, после чего последовало падение стоимости ценных бумаг Общества на Петербургской бирже с 400 до 240 руб. Происходившие события сопровождались настоящей паникой среди акционеров. Н.А.Аркас вынужден был признать: «Доверие к Обществу совершенно теряется..., все стараются доказать, что дело, само по себе превосходное в основаниях своих, ведется весьма дурно, бессистемно, неэкономно и без соблюдения интересов акционеров»<sup>15</sup>.

В 1860-1862 гг., на фоне происходивших в стране социально-экономических преобразований, начало которым положила отмена крепостного права, деятельность РОПиТ сопровождалась рядом проблем. Попытки определить перспективы развития коммерческих операций на фоне меняющейся хозяйственной и институциональной среды и с учетом роста масштабов судоходства (за пять лет число внутрироссийских и зарубежных пароходных линий компании увеличилось с 11 до 21) вызывали нескончаемые споры среди акционеров и членов правления. Так, по мнению

---

<sup>13</sup> РГИА. Ф. 107. Оп. 1. Д. 58. Л.124

<sup>14</sup> Отчет Высочайше утвержденного Русского общества пароходства и торговли за 1860 год. (1861). СПб.: тип. Торгового дома «С.Струговщиков, Г.Похитонов, Н.Водов и К°». 1861. С.1-2

<sup>15</sup> РГИА. Ф. 107. Оп. 1. Д. 106. Л.209

Н.А.Аркаса ориентация Н.А.Новосельского на созыв общих собраний служащих оказалась глубоко ошибочной, поскольку большая часть работников «разделилась на враждебные между собой партии, перессорились..., многие совершенно отстранили себя от участия в этих собраниях». Аркас был уверен, что «совещательные собрания в делах Обществ подобных нашему, никогда на практике не могут быть с пользой применимы к делу». Вместе с тем он выражал согласие с позицией сторонников Новосельского, в соответствии с которой «необходимо соединить интересы служащих с интересами Общества, вознаграждать служащих вместо <фиксированного – М.Б.> жалованья известным процентом с выручки от перевозимых грузов, пассажиров и т.д.»<sup>16</sup>.

Для оценки общей ситуации с зарплатами в РОПиТ приведем некоторые данные за 1861 год. Так, управляющий главной конторой в Одессе получал годовое жалованье в размере 8917 руб., агент в Константинополе – 7094 руб., в Лондоне – 4469 руб., в Керчи – 4191 руб., в Ростове – 2499 руб., в Неаполе – 1235 руб., смотритель севастопольского эллинга – 3600 руб., бухгалтер при главной конторе – 3983 руб., капитан парохода дальнего следования – 3497 руб., помощник капитана – 1,5 тыс. руб., механик – 2107 руб., ученик механика – 455 руб., конторщик херсонского агентства – 350 руб., керченского агентства – 150 руб. и т.д.<sup>17</sup> Большая часть персонала на низших должностях продолжала находиться на фиксированных окладах, составлявших менее 500 руб. На практике в период 1859-1861 гг. наблюдалась тенденция ко все большей дифференциации зарплат в зависимости от прибыльности функционирования тех или иных подразделений Общества. Однако эта же тенденция в условиях ухудшения финансово-экономических показателей сопровождалась уменьшением

---

<sup>16</sup> Мнения о преобразовании управления делами Русского общества пароходства и торговли, послужившие основанием для составления окончательного предположения по этому предмету. СПб.: тип. Товарищества «Общественная польза». 1861. С.7-8

<sup>17</sup> Алфавитный список служащих в Русском обществе пароходства и торговли за исключением конторы правления и Одесского литейного завода, личный состав которых показан особо. Одесса, 1861. С.2-27

размеров вознаграждений с сопутствующим ростом недовольства со стороны прежде всего наемных работников низшего звена.

Дискуссии, сопровождавшиеся созывом «одно за другим общих собраний акционеров» и непрерывными реорганизациями в структуре управления РОПиТ (в мае 1861 г. правление было вынуждено даже извиниться перед лондонским агентством, одним из ведущих, за «продолжительное прекращение переписки»)<sup>18</sup>, завершились отставкой Н.А.Аркаса и Н.А.Новосельского и избранием летом 1862 г. в должности распорядительного директора единственного кандидата – Н.М.Чихачева. Как полагали акционеры, Н.М.Чихачев стал действительно прилагать «все усилия», чтобы «увеличить доходы Общества, сократить его расходы, развить его деятельность и вести его операции на коммерческих началах». Вместе с тем, он «стремился урегулировать положение служащих Общества точным определением их прав, обязанностей и деятельности»<sup>19</sup>. Одним из значимых решений в процессе согласования работы центральных и местных структур управления стало формирование с 1862 г. общего бюджета компании в соответствии с частными сметами подразделений, в том числе отдельных пароходов и агентств, предоставляемыми в главную контору в Одессе до начала ноября<sup>20</sup>.

В конце 1862 г. Чихачев инициирует разработку устава, определявшего права и обязанности судовых экипажей, в том числе применительно к перевозке грузов и пассажиров, ведению отчетности, осуществлению почтовых и страховых операций и т.д. В соответствии с уставом главные функции работников определялись, с одной стороны, в контексте решаемой руководством РОПиТ стратегической задачи по «развитию внутренних сил и богатства южного края России», с другой – применительно к обязанности подчиненных «знать устав и исполнять оный по долгу чести, поставляя

---

<sup>18</sup> РГИА. Ф. 107. Оп. 1. Д. 114. Л.195

<sup>19</sup> Иловайский С.И. (1907). Исторический очерк пятидесятилетия Русского общества пароходства и торговли. Одесса: тип. Акционерного Южнорусского общества печатного дела. 19097. С.86

<sup>20</sup> РГИА. Ф. 107. Оп. 1. Д. 126. Л.6

главной целью своих действий интересы Общества»<sup>21</sup>. Как полагал Н.М.Чихачев, общая направленность разрабатываемых требований заключалась в большей регламентации, и, тем самым, точности и предсказуемости в отношениях между владельцами и наемными работниками, в том числе при оценке качества труда последних, что позволяло в свою очередь повысить уровень доверия и конструктивных отношений в Обществе.

В 1870 г. устав подвергся редакционной правке, результатом которой стало появление ряда новых статей, отразивших изменения во взглядах владельцев РОПиТ на перспективы его развития. Речь шла в частности о более четком разграничении должностных функций служащих по основному (судоходство) и сопутствующим направлениям деятельности, в том числе в связи с концессионным приобретением компанией в 1870 г. Одесской железной дороги<sup>22</sup>. Важно подчеркнуть, что к этому времени правительство уже не состояло в числе собственников (решение о выкупе принадлежавших ему акций было принято в 1864 г. в условиях непростой геополитической ситуации, связанной с подавлением восстаний в Черкесии и Польше), хотя и сохранило своего представителя в составе правления. Иначе говоря, осуществляемые в кадровой работе изменения исходили от частных акционеров, стремившихся закрепить связь между складывающейся практикой управленческой работы и позитивной направленностью в финансово-экономической деятельности в 1860-х гг. Отметим в связи с этим результативность функционирования компании в 1861-1870 гг.: за этот период объемы перевозки грузов выросли с 7 до 32,3 млн. пудов, пассажирооборот – с 208,3 до 432,1 тыс. человек<sup>23</sup>. В стоимостном

---

<sup>21</sup> Устав служащим на пароходах высочайше утвержденного Русского обществ пароходства и торговли. Одесса, Тип.Л.Нитче, 1863 (страницы издания не пронумерованы).

<sup>22</sup> Общее собрание гг. акционеров Русского общества пароходства и торговли 26 апреля 1870 г. СПб., тип. Товарищества «Общественная польза», 1870. С. 8-9

<sup>23</sup> Ведомость о количестве товаров и числе пассажиров, перевезенных на линиях Русского общества пароходства и торговли за 1861 – 1870 гг. СПб.: тип. Товарищества «Общественная польза», 1872. С.1-2

выражении эти показатели увеличились соответственно с 1,2 млн. руб. до 3,9 млн. руб. и с 613,7 тыс. руб. до 1,1 млн. руб.<sup>24</sup>

Выделим ряд существенных изменений, внесенных в перечень прав и обязанностей служащих к началу 1870-х гг. Во-первых, отредактированный вариант устава заменял индивидуальные договоры с наемными работниками, в том числе капитанами. Отныне принятый на службу в компанию был обязан ознакомиться со всеми сопутствующими «циркулярами и постановлениями, изданными администрацией, и затем отзываться неведением их не может». От претендентов на должность капитана и его помощников требовалось предоставить свои «дипломы или патенты», дающие право на подобного рода деятельность. Принятый на работу в командный состав судна обязывался «заботиться о сохранении чести национального флага в поступках своих». От него же требовалось обязательно носить при исполнении должностных функций форменную одежду РОПиТ. Иностранные подданные в число капитанов не допускались. В случае возможных конфликтных ситуаций между руководством компании и капитанами степень «виновности или ответственности» последних определялась комиссией, назначаемой правлением из трех капитанов. При этом один из членов комиссии выбирался самим ответчиком<sup>25</sup>.

Новаторскими с точки зрения учета интересов работников с высоким уровнем практического опыта стали дополнения, внесенные в устав служащим в соответствии с решением общего собрания акционеров 28 апреля 1868 г. В частности, при увольнении лиц (кроме случаев злоупотреблений), прослуживших не менее трех лет, предоставлялся 3-х месячный оклад жалованья, не менее шести лет – полугодовой, десяти лет – годовой, более десяти лет – сверх годового оклада дополнительно 25% его

---

<sup>24</sup> Объяснительная записка к отчету Русского общества пароходства и торговли за 1861 год. СПб.: тип. Товарищества «Общественная польза», 1862. С.3-4; Объяснительная записка к отчету Русского общества пароходства и торговли и Одесской железной дороги за 1870 год по предприятиям пароходства. СПб.: тип. Товарищества «Общественная польза», 1871. С.1-2

<sup>25</sup> Устав служащим на пароходах высочайше утвержденного Русского обществ пароходства и торговли и Одесской железной дороги. Одесса, Тип.Л.Нитче, 1871. С.3-17

суммы за каждые полные пять лет службы свыше десяти лет. При определении размера вознаграждения принималось в расчет среднее содержание за последние пять лет работы. При увольнении служащих, имеющих помимо оклада процентное вознаграждение, последнее также учитывалось, однако в размере, не превышающем оклада жалованья, выдаваемого в вознаграждение. Другими словами, если служащий, получающий в год 1 тыс. руб. жалованья и 2% вознаграждения, проработал пять лет, то ему предоставлялось право на получение при увольнении 3-х месячного жалованья, то есть 250 руб. из оклада жалованья и только 250 руб. из процентного вознаграждения. Кроме того, служащий получал право, оставив письменное распоряжение в РОПиТ, указать то лицо, которому он завещает получить вознаграждение в случае его смерти. В перечень этих лиц могли входить только жена, дети или родители. При отсутствии такого распоряжения наследники лишались права на выплаты. Те служащие, которые работали в Обществе только за процентное вознаграждение, не имели права требовать «чего-либо» от администрации.<sup>26</sup>

Принципиальным было пояснение, согласно которому при ликвидации или реорганизации РОПиТ все вышеприведенные правила не действовали. При временной приостановки операций компании (например, форс-мажорная ситуация в случае боевых действий на море, как это будет иметь место в период русско-турецкой войны 1877-1878 гг.) директор-распорядитель самостоятельно принимал решения о судьбе служащих, включая распоряжения об увольнении без содержания или с предоставлением тех или иных сумм<sup>27</sup>. В конечном счете, эти и другие нововведения были направлены на оптимизацию кадрового состава парокходства, а также унификацию и регламентацию должностных функций судовых экипажей и служащих береговых служб.

---

<sup>26</sup> РГИА. Ф. 107. Оп. 1. Д. 675. Л.199-3

<sup>27</sup> Там же. Л.199-4

Заметим, что потребность в постоянном совершенствовании работы управленческих структур РОПиТ в немалой степени диктовалась результатами буржуазно-демократических преобразований, проводившихся в стране в царствование Александра II. Речь шла о ряде реформ: земской и судебной (1864 г.), городского самоуправления (1870 г.), среднего образования (1871 г.). Важную роль играло также развитие акционерного дела в банковской и промышленной сфере, сопровождавшееся возросшим спросом на лиц с профессиональной подготовкой в управленческой и финансовой областях. Оценивая последствия реформ, Н.М.Чихачев информировал членов правления о крайне возросшей на рынке труда конкуренции за специалистов с качественной образовательной и практической подготовкой. Эти люди предпочитают получать более высокое жалование на службе в государственных и столичных коммерческих структурах, в том числе частных компаниях, банкирских и нотариальных конторах. Кандидаты на должности в РОПиТ, констатировал Чихачев, по своему «качеству» заметно уступают тем, кто желает работать в казенных учреждениях: судебный пристав получает до 1,5 тыс. руб., помощник акцизного надзирателя – до 2 тыс. руб., «в то время как мы желаем иметь хорошего счетчика-бухгалтера на 800 руб. содержания». Особую тревогу распорядительного директора вызывало удорожание стоимости продовольственных и промышленных товаров на Юге России, опережавшее соответствующие изменения в размерах зарплат служащих. Чихачев с горечью констатировал 100% рост цен в регионе в период с 1857 по 1869 гг.<sup>28</sup>

За констатацией о «неудовлетворительности материального положения большинства наших служащих и в особенности на низших должностях» (получающих от 600 до 1000 руб. содержания) последовал вывод о том, что пересмотр штата окладов и их «соразмерное увеличение составляет теперь неотложную необходимость». Одними из насущных Чихачев считал также меры по улучшению материального положения командного состава судовых

---

<sup>28</sup> РГИА. Ф. 107. Оп. 1. Д. 352. Л.2-4

экипажей. С этой целью было решено ввести правило, согласно которому капитан, прослуживший в этом звании 10 лет, должен получать за каждые последующие 2 года 20% прибавку к жалованью<sup>29</sup>.

В первой половине 1870-х гг., на фоне происходивших изменений в организационно-управленческой модели функционирования РОПиТ, наблюдался постоянный рост объемов перевозок грузов и пассажиров. К середине десятилетия при почти 50% сокращения помильных выплат компания продолжала увеличивать инвестиции в развитие прибрежной инфраструктуры Черного и Азовского морей (включая проведение дноуглубительных работ, возведение причалов, административных и жилых зданий, складских и торговых заведений, обустройство почтового и телеграфного сообщения и т.д.), а также открытие новых агентств в российских и иностранных портах. В 1874 г. деятельность Общества достигли своего пика, составив по грузоперевозкам 35,1 млн. пудов (при выручке 4,2 млн. руб.) и транспортировке пассажиров – 560,5 тыс. чел. (1,4 млн. руб.)<sup>30</sup>. К этому времени рейсы 93 пароходов охватывали пространство от Тихого океана (пароходы осуществляли плавания в Индию и Китай) до Атлантики, включая приморские города Англии и Франции. В этой связи все более важную роль приобретала результативность функционирования агентств, обеспечивавших поддержку операциям РОПиТ на местах, в том числе на хозяйственном, организационном и общественно-политическом уровне. Среди ведущих, призванных согласовывать судоходную деятельность на внутривосрийских линиях, отметим представительства в Одессе, Севастополе, Керчи, Феодосии, Николаеве, Херсоне, Таганроге, Ростове, Новороссийске и Поти, на международных линиях – Константинополе, Лондоне, Александрии, Порт-Саиде, Бейруте, Марселе, Триполи, Яффе.

---

<sup>29</sup> Там же. Л.4-5

<sup>30</sup> Объяснительная записка к отчету Русского общества пароходства и торговли и Одесской железной дороги за 1874 год по предприятиям пароходства. СПб.: тип. Товарищества «Общественная польза», 1875. С.1-2



Разнообразие задач, решаемых агентствами на внутренних и зарубежных линиях РОПиТ, проиллюстрируем на примере деятельности крупных представительств в Потти и Порт-Саиде. Как отмечалось в руководстве компании, поттийский агент Лазаревич сумел установить тесные отношения с местными торговцами, «связать их интересы с интересами Русского общества». То же касалось и местных властей, «ныне совершенно преданных интересам Общества», что выразилось в избрании самого Лазаревича бургомистром города<sup>31</sup>. В свою очередь агент в Порт-Саиде Бронн в переписке с Н.М.Чихачевым информировал о численности и характере судов и перевозимых ими грузов через Суэцкий канал<sup>32</sup>. Представляемая им информация выглядела особенно ценной с учетом тех усилий, которые предпринимались правлением и распорядительным директором с целью обустройства судоходного сообщения с Индией и Китаем, а также общего понимания ситуации с морскими перевозками из Европы в Азию к середине 1870-х гг.

В том же 1874 г. вводится единообразная отчетность для внутрироссийских агентств, спустя два года общая численность представительств на внутренних и внешних пароходных линиях достигла 68<sup>33</sup>. В этих условиях руководство компании провело ревизию действующих правил, и к январю 1877 г. подготовило отредактированный свод положений, призванных регламентировать работу многочисленных агентств. К этому времени можно говорить о достаточно четком соответствии целей, ставившихся руководством РОПиТ в сфере управленческой деятельности (в том числе в рамках функционирования местных представительств) применительно к стратегическому курсу на реализацию проекта инфраструктурных преобразований в черноморском регионе России.

Отметим некоторые из правил, ориентированных на повышение эффективности работы российских и зарубежных агентств. Так, главы

---

<sup>31</sup> РГИА. Ф.107. Оп.1. д.290. л.19

<sup>32</sup> Там же. Д.543. Л.1,4

<sup>33</sup> Там же. Д.544; д.655. Л.3

агентств обязывались регулярно информировать руководство Общества и друг друга о «предметах», взаимно их касающиеся. Речь шла о широком круге задач, начиная от «состояния торговли на месте их пребывания» и до «вообще обо всем, что может касаться интересов Общества и быть полезным для успеха хода дела». При этом агентства и судовые экипажи не имели права вмешиваться в сферу полномочий друг друга: те и другие «должны действовать согласно и в пределах своих обязанностей» в общих интересах компании. Агентам рекомендовалось поддерживать «хорошие отношения» с властями, как российскими, так и иностранными, а также избегать «конфликтных ситуаций» с представителями местных деловых кругов и компаний. Директор-распорядитель РОПиТ назначал агентов, которые в свою очередь подбирали для себя команду помощников в соответствии с формируемым главной конторой в Одессе бюджетом (в том числе по имеющейся доходности той или иной линии, где действовали агентства). Однако главный помощник назначался руководством компании, будучи призванным на практике контролировать действия агента. На каждой из судоходных линий, или совокупности их (как, например, на восточных линиях с центром в Константинополе) назначались главные агенты, отвечающие за результативность осуществляемых рейсов. Содержание агентов могло быть или постоянное, или постоянное с процентным вознаграждением, или состоящим только из процентного содержания и т.д.<sup>34</sup>

В 1876 г. численность наемных работников РОПиТ превысила 3 000 человек, из которых 2091 составляли экипажи судов<sup>35</sup>. К этому времени руководству компании удалось достичь главного: обеспечить оптимальную и согласованную работу служащих пяти основных подразделений. Речь шла о правлении в Петербурге, главной конторе в Одессе, судах общества, агентствах, предприятиях (прежде всего эллинге и механическом заводе с ремесленным училищем в Севастополе, а также заводе по выпуску

---

<sup>34</sup> Устав агентам и служащим в агентствах Русского общества пароходства и торговли. Издание января 1877 г. Одесса, Типография Л.Нитче, 1880. С.1-136

<sup>35</sup> РГИА. Ф.107. Оп.1. Д.641. Л.180

антрацитовых брикетов в Одессе), а также антрацитовом руднике в Области Войска Донского. Можно утверждать, что выстроенная система управления персоналом представлялась к тому времени единственной подобного рода в России, применяемой акционерной компанией в пределах столь значительного пространства – от Черноморско-Азовского бассейна до Средиземноморья, Атлантики, Индийского и Тихого океанов. По мнению членов наблюдательного совета РОПиТ, даже с учетом рисков, связанных с начавшейся в 1877 г. русско-турецкой войной, созданная модель функционирования компании подтверждала свою эффективность, поскольку позволяла располагать «прекрасными кадрами»<sup>36</sup>. Констатировалось, что переход к экстремальным условиям хозяйствования «получается без всякого расстройств в организации Общества, так что Общество постоянно находится в полной готовности при первом известии о мире начать свои действия всеми наличными средствами»<sup>37</sup>.

По истечении первого двадцатилетия своей деятельности РОПиТ демонстрировало, с одной стороны, достигнутый баланс интересов государства, частных акционеров и высшего управленческого персонала в ходе осуществления проекта инфраструктурных преобразований, ориентированного на развитие социально-экономического и оборонного потенциала черноморского региона России, с другой – гибкую систему средств и способов реализации этой цели, в том числе применительно к повышению результативности работы наемных работников. Впервые в российской истории Обществу удалось выстроить результативно функционирующую систему управления персоналом на огромной территории, охватывавшей пространство от Черного и Азовского морей до Тихого и Атлантического океанов. При этом на характер эволюции договорных отношений в значительной мере повлияли такие события, как переход компании под полный контроль частных собственников и

---

<sup>36</sup> Там же. Д.655. Л.2

<sup>37</sup> Там же. Д.641. Л.191-192

утверждение правил вознаграждения служащих в зависимости от качества и результатов их деятельности. Определение стимулов, обеспечивавших эффективную работу экипажей судов и работников береговых учреждений как на российской территории, так и за рубежом, стало в рассматриваемый период одним из важнейших направлений деятельности правления и распорядительных директоров. В целом можно говорить о том, что опыт функционирования РОПиТ свидетельствовал о возрастающей значимости согласования интересов наемных работников с возможностями осуществления масштабной проектной деятельности, связанной с проведением региональных инфраструктурных преобразований с соответствующим финансовым, временным и качественным исполнением в условиях быстро меняющегося в 1850-х - 1870-х гг. внутреннего и международного положения России.

